

MAKÓ Csaba - KESZI Roland - POLYÁNSZKY T. Zoltán

## A MUNKÁLTATÓK TÁVMUNKÁVAL SZEMBENI BEÁLLÍTOTSÁGAI (A KÖZÉP-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ PÉLDÁJA)

A szerzők dolgozatukban a közép-dunántúli régió mikro-, kis- és középvállalkozásainál vizsgálták a távmunka bevezetésével kapcsolatos vezetői hozzáállásokat. Vizsgálatuk kiterjedt az információtechnológiai eszközök használatának feltérképezésére is.<sup>1</sup>

A közép-dunántúli régió Magyarország legfejlettebb régiói közé tartozik. A 90-es évek közepén a régió gazdasági központját jelentő székesfehérvári kistérséget a világ legdinamikusabban fejlődő térségei között tartották számon, amelyben számos multinacionális vállalat telepedett le, kihasználva a magyar állam nyújtotta adókedvezményeket, a kedvező infrastrukturális feltételeket és a magasán képzett munkaerőt nyújtotta versenyelőnyöket. A 2002-es év második felétől kezdődően ezeknek a vállalatoknak egy része – részben az információs és kommunikációs (ICT) szektorban tapasztalható gazdasági recesszióra hivatkozva, részben a némileg kevésbé vonzó pénzügyi feltételek következtében – csökkentette termelését, illetve tevékenységét áthelyezte más régiókba (elsősorban Kínába). Az említett, nagyvállalati szektorra vonatkozó jelenségeknek a térség gazdaságára gyakorolt hosszú távú hatásai ma még nem láthatók pontosan, a kis- és középvállalkozások távmunka-gyakorlatának vizsgálata szempontjából is általánosabb keresleti feltételeket jelentenek.

A vezetéstudományban és a gazdaságszociológiában a 90-es évek elejétől fokozott figyelem kíséri az úgynevezett „közvetlen külföldi tőkebefektetések” (Foreign Direct Investment, FDI) gazdasági környezetre, s ezen belül az élenjáró (leading-edge) vezetésszervezési módszerek elterjedésére gyakorolt hatásainak vizsgálatát. Az FDI magyar gazdaságra gyakorolt közvetlen hatásairól az egész nemzetgazdaságra jel-

lemző makroökonómiai mutatók vizsgálata révén kaphatunk képet. Általános az egyetértés abban, hogy a magyar gazdaság (és általában a kelet-közép-európai gazdaságok) átalakulása lassabban valósult volna meg az FDI közreműködése nélkül.<sup>2</sup>

Sokkal kevésbé egységesek azonban a vélemények az FDI közvetett hatásainak megítélésében. Az indirekt hatások közös jellemzője, hogy nem vagy nagyon nehezen ragadhatók meg makrogazdasági mutatók révén. Az olyan vállalati jellegzetességek mint a szervezeti kultúra változása, a vezetési gyakorlat, a szervezeti és műszaki innovációk elterjedése a befogadó ország („host country”) gazdasági környezetében stb. regionális és mikroszintű megközelítésben végzett kutatásokat igényelnek.

Ezen közvetett hatások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a magyar gazdaságba áramló FDI révén a külföldi vállalatoknál alkalmazott, élenjáró vezetési gyakorlat, új foglalkoztatási formák stb. milyen mértékben jelennek meg a magyar vállalati hálózatokban, és fejtenek ki multiplikátor hatást a kis- és középvállalkozási szférában.

Az FDI közvetett hatásai közül az egyik az emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlatát és ezen belül a munkaerő-felhasználás rugalmasságát javító, ún. atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának elterjedését is eredményező befolyás, részben a külföldi tulajdonú cégek betelepülése nyomán támasztott kereslet alapján.<sup>3</sup> Az atipikus foglalkoztatási formák közé több



munkavégzési típus is sorolható. A részmunkaidő, a rugalmas munkaidő-beosztás, a szezonális foglalkoztatás, a munkakörmegosztás egyaránt a Magyarországon jellemző, határozatlan időre szóló munkaszerződés keretein belül, teljes munkaidőben végzett foglalkoztatás alternatívái. Feltételezhető, hogy az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése pozitív hatással lehet a távmunka elterjedésének lehetőségeire is.

A multinacionális vállalatok által meghonosított új munkaerő-felhasználási módszerek – köztük az atipikus munkavégzési formák – megjelenhetnek a kis- és középvállalkozásoknál is, amelyeknek jelentős része tagja a közép-dunántúli régióba települt, külföldi (főleg multinacionális) vállalatok beszállítói hálózatának.

Az alábbiakban ismertetett kutatási eredmények tehát nem csupán önmagukban, a távmunkával kapcsolatos munkáltatói vélemények tükrében érdekesek, hanem az új foglalkoztatási formák elterjedésének összefüggésében is.

## A kutatási módszerről

### *A vállalati felmérésben alkalmazott kérdőív szerkezete és alkalmazása*

Az adatfelvétel során a mintába került cégek vezetőitől négy területről gyűjtöttünk össze információt, amelyek között a vállalatra vonatkozó adatok és a vezetői beállítottságokat tükröző kérdések egyaránt szerepeltek.<sup>4</sup>

A kérdőív első része az információs és kommunikációs technológiák (ICT) használatára vonatkozott, a második részben a munkaszervezetre irányuló, túlnyomórészt tényszerű információkkal foglalkozó kérdések szerepeltek. A kérdőív harmadik részében a távmunka gyakorlat jellemzőit és az azzal kapcsolatos vezetői véleményeket vizsgáltuk, míg a negyedik fejezet a felmérésben szereplők szervezeti háttér-jellemzőinek leírását tartalmazta.

A kialakított kérdőívet telefonos interjú formájában kérdeztük le, interjúalanyaink a mintába került cégek első számú, vagy funkcionális vezetői, illetve általuk felhatalmazott olyan személyek voltak, akik – beosztásuk révén – releváns válaszokat tudtak adni a céggel kapcsolatos kérdésekre. Az interjúk lebonyolítására instruktori és kérdezőbiztosi hálózatot használtunk fel. Az instruktorok feleltek a kérdőívek lekérdezésének minőségéért (pl. válaszhiányok minimalizálása, mintajellemzők kritériumainak betartása stb.), a kérdezőbiztosok pedig konkrétan az interjúk lebonyo-

lításáért. E hálózatba kizárólag olyan kérdezőbiztosokat választottunk ki, akik eleget tettek az alábbi három kritérium mindegyikének:

- vállalati kérdőívek lekérdezésében már több alkalommal részt vett,
- telefonos interjúkészítésben tapasztalattal rendelkezett, és
- van helyismerete a régióban.

Az első két kritérium magáért beszél, a harmadik feltétel teljesülésére a minta visszapótlása miatt volt szükség. Egy sikeres interjú elkészítéséhez ugyanis átlagosan három cég megkeresésére volt szükség (a kutatás során a válaszadás önkéntes volt), vagyis három cég közül egynél találtak olyan vezetőt, aki hajlandó volt a mintegy félórás interjúra. E három megkeresésen kívül interjúként még további egy-két telefonos egyeztetésre is szükség volt, hogy a kérdezőbiztos olyan időpontot tudjon megbeszélni, amikor az interjúalany folyamatosan az interjú kérdéseire tud koncentrálni, nem kell egyéb dolgokkal foglalkoznia (pl. más telefonhívás, kollégákkal való személyes kontaktus, ügyfelek stb.).

Az interjúkészítők kiválasztásánál jelentős hangsúlyt kapott még a helyismeret is. A kérdezőbiztosok a közép-dunántúli régió egy-egy adott körzetébe tartozó cégeket kérdezték le. Abban az esetben, ha az adott körzetből a mintába került cégek száma nem bizonyult elegendőnek a mintajellemzők torzításmentes fenntartásához, a kérdezőbiztos – a körzetben működő cégekre vonatkozó háttérismeretei felhasználásával – új céget keresett. A cég kiválasztásánál a létszámot és a szektort (NACE) vette figyelembe. Kizárólag a megadott feltételeknek eleget tevő cégek kerülhettek a megkérdezettek közé a minta visszapótlásakor.

A kérdezőbiztosi és instruktori hálózatba került személyeket az interjúk megkezdése előtt felkészítették: tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, menetéről, résztvevőiről, valamint a kérdőív kérdéseinek pontos jelentéséről és az egyes kérdések mögött meghúzódó általánosabb összefüggésekről. E módszerrel garantáltuk, hogy minden kérdezőbiztos ugyanazt értse az egyes kérdéseken és a hozzá tartozó válaszlehetőségeken (a kutatás validitásának garantálása). Az interjúkat 2003. január 2. és 15. között bonyolítottuk le egy nagyjából ötvenfős kérdezőbiztosi hálózat közreműködésével. Az ismertetett kérdezőbiztosi és instruktori hálózattal kombinált telefonos kérdezési módszerrel eredetileg tervezett 300 interjúhoz képest összesen 306 értékelhető interjút készítettünk.<sup>5</sup>



### A mintakészítés sajátosságai

A kutatási projekt célja, a mikro-, kis- és középvállalkozások távmunkával kapcsolatos beállítódásainak feltérképezése. A kérdőíves adatfelvétel mintájának összeállítása során szintén ezeket a szempontokat tartottuk szem előtt. A mintakészítés során két dimenzió, az alkalmazottak létszáma és a tevékenység (szektor) mentén válogattuk a mintába a közép-dunántúli régió vállalkozásait.

Az alkalmazottak számát tekintve kizárólag a 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek kerültek a mintába, ezen belül megkülönböztettük a 0–9 fős mikro- és a 10–250 fős kis- és középvállalkozásokat. Az alkalmazotti létszám tekintetében a 10–250 fős vállalkozásokat nagyobb súllyal vettük figyelembe, mint a tíz főnél kisebb mikrovállalkozásokat, annak ellenére, hogy a régióban működő mikrovállalkozások száma mintegy kilencszerese a kis- és középvállalkozásokénak.<sup>6</sup>

A minta a szektor szerinti besorolást tekintve összhangban van a nemzetközi (NACE) besorolásokkal (ld. a 5. számú lábjegyzetet). Az alábbi tevékenységeket végző cégeket válogattuk a mintába:

- feldolgozóipar, gépgyártás,
- villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás,
- építőipar,
- nagy- és kiskereskedelem, javítás,
- szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás,
- szállítás, raktározás, posta, távközlés, kommunikáció,
- pénzügyi tevékenység, biztosítás,
- ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, számítástechnika, K+F.

A vizsgálati populációba a közép-dunántúli régióban működő, 251 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalkozások közül azok kerültek, amelyek a KSH legfrissebb céginformációs adattárában szerepeltek.<sup>7</sup> A ténylegesen működő cégek és a mintavétel alapjául szolgáló adatbázisban szereplő cégek listája nagymértékben megegyezik, bár a teljesen újonnan alakult cégek például kimaradtak belőle. Ez az elhanyagolható mértékű eltérés azonban nem okozott módszertani problémát a mintakészítés során.

A mintavételi keretet egyszerű véletlen kiválasztással, számítógép által generált véletlen számok módszerének alkalmazásával határoztuk be, a vizsgálati populáció adatai alapján. A mintavételi keret: 900 cég. Mivel átlagosan csak minden harmadik cég volt haj-

landó válaszolni a kérdőbiztosnak, a mintavételi keret nagysága indokoltnak bizonyult. A tényleges mintába kerülés a válaszolási hajlandóság alapján dőlt el: a válaszadásra hajlandó cégek értelemszerűen bekerültek, a válaszmegtagadók kimaradtak a mintából. Kimaradtak továbbá azok a cégek is, amelyeknek nem volt érvényes telefonszámuk (a szám megszűnt, titkosították, ideiglenesen nem volt elérhető stb.). A minta tervezett és tényleges arányait illusztrálja az 1. táblázat.

1. táblázat

A tervezett és valódi minta szerkezete

Vállalati méret	Tervezett minta (nemzetközi megállapodás alapján) A		Tényleges minta (megkérdezett cégek) B		Különbség (B–A)	
	n	%	n	%	n	%
0–9 fő	58	19	51	16,6	–7	–12
10–250 fő	242	81	234	76,5	+8	+3,3
nincs adat	0	0	21	6,9	+21	–
Összesen	300	100	306	100	+6	+2

A mintába a tervezettnél valamivel kevesebb mikrovállalkozás került. Ennek oka, hogy e cégek körében nagyobb mértékben fordultak elő érvényes telefonszámmal nem rendelkező vagy alkalmazott nélküli mikrovállalkozások.

A mintába került vállalatok alkalmazotti létszám és szektor szerinti megoszlását tartalmazza a 2. táblázat.

2. táblázat

A minta összetétele szektor és cégméret szerint (%)

Tevékenységi szektor (NACE)	Cégméret		Összesen
	0–9	10–250	
D–E Feldolgozóipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	12,7	87,3	100,0
G Kereskedelem, javítás	17,8	82,2	100,0
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	–	100,0	100,0
J–K pénzügyi szolgáltatás, ingatlanügylek, ICT, K+F	35,0	65,0	100,0
H Vendéglátóipar	35,7	64,3	100,0
Átlag	17,9	82,1	100,0

Mindent összevetve a fenti összetételű minta eleget tesz a kutatás kezdetén megfogalmazott követelményeknek.



## Adatfeldolgozás

A kérdőív telefonos felvétele eredményeként nyert adatok feldolgozására statisztikai programcsomagot (SPSS) használtunk.<sup>8</sup> A rendelkezésre álló változókból többféle derivált változót képeztünk, ezek között voltak olyanok, amelyeket a tervezett nemzetközi összehasonlításban standardként használtunk, és olyanok is, amelyeket a magyar kutatócsoport a távmunka-végzés hazai, regionális elterjedése szempontjából fontosnak tartott.

## A vállalatok és az alkalmazott információs és kommunikációs technológia jellemzői

A különféle információs technológiák használatában a közép-dunántúli cégek körében legelterjedtebb az internet- és az e-mail-használat (ez a kis- és középvállalkozások majdnem háromnegyedére jellemző). Az internethasználó cégek fele saját weboldallal is rendelkezik, ami az összes vizsgált közép-dunántúli céget alapul véve mintegy egyharmados arányt jelent. A csoportmunkát lehetővé tevő szoftverek (Groupware System) használata viszonylag ritkább szintű (16,2%), de már élnek vele a régióban. Hasonlóan a belső vállalati hálózat (intranet) alkalmazásához és az online eladáshoz, amelyek aránya azonban a groupware rendszerek használatánál is alacsonyabb (7% alatti). A video konferenciák alkalmazása gyakorlatilag véletlenszerű (2%) a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások gyakorlatában.

A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan az ICT-használat szempontjából a kis- és középvállalkozások jelentős előnyben vannak a tíz fő alatti mikrovállalkozásokkal szemben.<sup>9</sup> A többségi tulajdonos származási országa (hazai/külföldi/vegyes) szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket az ICT-használat vonatkozásában.

Hogy egyetlen mérőszámmal jellemezhesük a vizsgált cégek ICT-használatának színvonalát, szerkesztettünk egy aggregát indikátort. A tízfokú index értéke annál magasabb, minél több ICT-t használ a cég. E tízfokú skála átlaga a közép-dunántúli kis- és középvállalkozások esetében 3,03 (0=semmilyen ICT-t nem használ ... 10=az összes megkérdezett technológiát használja), ami a különböző szervezeti háttérjellezők szerint jelentős különbségeket mutat. A megkérdezett vállalkozások több mint egynegyede például semmilyen ICT-t nem használ, de akadtak olyan vállalkozások is, amelyek mindegyik vagy majdnem mind-

egyik típusú ICT-t használják a napi üzletvitel során. E különbségeket leginkább két szervezeti háttérjellező, az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret és a szektor/tevékenység jellege magyarázza.<sup>10</sup>

Az alkalmazotti létszám tekintetében statisztikai értelemben szignifikáns különbségeket találtunk. Míg a tíz főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások esetében csupán átlagosan 1,78-as értéket mutat az ICT-használatot mérő változó, addig a harminc főnél több alkalmazottal rendelkező cégek esetében ugyanez az érték 4,26.<sup>11</sup> Tulajdonképpen tehát egy kvázi-lineáris összefüggés tapasztalható a szervezeti méret és az ICT-használat szintje között.

A másik, statisztikai értelemben szignifikáns ( $s < 0,05$ ) különbséget a vállalatok tevékenysége vonatkozásában találtuk. A *legalacsonyabb ICT-használati indexszel a régióban működő szállodaipari szolgáltatások rendelkeznek* (1,85), míg a *kereskedelmi és javítási tevékenységet végző vállalatok a szektorok között a legmagasabb szinten* (3,71) alkalmazzák az infokommunikációs technológiákat. Szintén relatíve magas ICT-használatot mértünk a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanforgalmazással, számítástechnikával és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek körében (3,47). Ezzel összefüggésben fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet az ICT fokozott használatára a turisztikai szektorban, amely az általunk vizsgált régióban is fontos szerepet játszik. A szomszédos Ausztria olyan perifériális pozíciókkal rendelkező régiójában, mint Karinthia, ingyenesen használható internetportál (kaernten.at) mutatja be a régió turisztikai vállalkozásainak szolgáltatásait.<sup>12</sup>

Az ICT-használatot az ún. relatív technológiai fejlettséggel való összefüggésben is megvizsgáltuk. A felmérésben szereplő vállalatok relatív technológiai fejlettsége a versenytársakhoz mért technológiai fejlettséget jelöli. A közép-dunántúli régióban működő cégek vezetőit arról kérdeztük, hogy a cégük által alkalmazott technológia a versenytársakkal összehasonlítva elavult, hasonló színvonalú, vagy azoknál fejlettebb. A válaszolók majdnem háromnegyede (72,8%) a versenytársakéhoz hasonlóan minősítette a vállalata által alkalmazott technológiát, további egytizede (10,8%) a versenytársakénál régebbinek, a fennmaradó 16,4% pedig a versenytársakénál jobbnak minősítette azt. Az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret szerint nem találtunk jelentős különbségeket a régió vállalkozásai között a relatív technológiai fejlettség tekintetében. A domináns tulajdon és a tevékenységi szektorok szerint azonban kimutathatók



bizonyos különbségek: tulajdonforma szerint a *külföldi tulajdonban lévő, és a szolgáltatási szektorban működő cégek* a versenytársakkal összehasonlítva a legfejlettebb technológiával rendelkeznek, a magyar többségi tulajdonban lévő, termelő és feldolgozó-iparban működő cégek használják a versenytársaikhoz képest legelavultabb technológiát.

A relatív technológia fejlettségére vonatkozó kérdésre adott válaszokat összehasonlítottuk az ICT-használati szintet mutató index értékeivel is. *A relatív technológiai fejlettség mértéke az ICT-használat jó magyarázójának bizonyult.* A különféle relatív technológiai fejlettségű cégek ICT-használatában mutatkozó különbségek statisztikailag szignifikánsnak bizonyultak ( $s < 0,05$ ). *Kvázi-lineáris összefüggés* mutatkozik a relatív technológiai fejlettség és az ICT-használat között: *relatíve minél fejlettebb technológiát alkalmaz egy vállalat, annál többféle ICT-t használ és fordítva.* Míg a versenytársaikénál elavultabb technológiát alkalmazók ICT-használati indexe csupán 1,58, addig a versenytársaikéhoz hasonló technológiát alkalmazóké 3,18, a versenytársaikénál modernebb technológiát alkalmazó cégeké pedig átlagosan 4,21-es értéket mutat.

A bevezetőben röviden foglalkoztunk a közvetlen külföldi tőkebefektetéseknek (FDI) a mikro-, kis- és közepes vállalkozások technológiai és szervezeti változásaira gyakorolt hatásaival. Ezzel összefüggésben a vállalatok *többségi tulajdonformája szempontjából* is megvizsgáltuk az ICT-használatban meglévő különbségeket. A többségi tulajdonos származási országa szerint *nem találtunk statisztikailag alátámasztható eltéréseket* a cégek között. A domináns tulajdonforma ICT-használatra vonatkozó hatásának kimutatására tehát további vizsgálatokra van szükség, jelenlegi, kvantitatív adataink alapján csupán hipotéziseket fogalmazhatunk meg a bevezetőben említett multiplikátor hatás érvényesülésével összefüggésben. A jövőben kvalitatív kutatási módszerekre építő projektek során érdemes lesz megvizsgálni a domináns tulajdonforma ICT-használatra gyakorolt közvetlen vagy egyéb tényezőknél – például a munkaszervezet felépítésén és működésén – keresztül érvényesülő közvetett hatásait.

A felmérésben szereplő cégeket ICT-használatuk szintje szerinti kategóriákba is besoroltuk. Ebben a csoportosításban a cégek csaknem fele (46,1%-a) közepes ICT-használónak bizonyult, míg egyharmadról (30,4%) alacsony, közel egyötödükről (23,5%) pedig magas szintű ICT-használat derült ki.<sup>13</sup>

A vállalat információs és kommunikációs technológiáival kapcsolatos véleményekben figyelemreméltó adat: szinte minden második megkérdezett cégvezető (47,7%) úgy véli, hogy a vállalatnak fejlesztenie kellene, és további egynegyedük – bizonytalanul ugyan („talán” válasszal), de – szintén a fejlesztés mellett foglalt állást. Számottevő ugyanakkor a fejlesztést elutasítók aránya is, hiszen a felmérésben szereplő vállalatvezetők több mint egyötöde nem tartja szükségesnek az ICT-re irányuló fejlesztéseket, úgy gondolják, hogy cégüknek nincs szüksége azokra. Az egyes válaszkategóriákba tartozó cégek megoszlásait a 3. táblázatban foglaltuk össze.

3. táblázat

A cég mérete és a vezetők ICT fejlesztésre vonatkozó véleményei közötti összefüggés (%)

Cégméret	Mit gondol, fejleszteni kellene a vállalat infokommunikációs technológiáit a jövőben?				Összesen
	Igen	Talán	Nem, épp most fejlesztettük azokat	Nem, a vállalatnak nincs szüksége rá	
0–9 fő	37,3	23,5	7,8	31,4	100
10–250 fő	49,6	18,4	12,8	19,2	100
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100

A táblázatban szereplő adatok jól mutatják a mikro-, valamint a kis- és középvállalkozások vezetőinek az ICT-vel szembeni beállítottságában tükröződő különbségeket. Az ICT-használat indexét bemutató, korábban ismertetett adatokból már nyilvánvalóvá vált a kisebb vállalkozások lemaradása, most pedig éppen e lemaradás általános, fejlesztéscentrikus szemléletének különbségeire kapunk részben magyarázatot. A tíz főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások vezetői közül ugyanis majdnem minden harmadik (31,4%) tartja feleslegesnek az ICT alkalmazását, ugyanakkor a tíz főnél többet foglalkoztató létszám-kategóriában csupán minden ötödik vezető (19,2%) gondolkodik így. A válaszkála másik végpontján szintén a kisebb vállalkozások ICT-vel szembeni negatívabb attitűdje jellemző: míg a tíz vagy több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások vezetőinek csaknem fele, a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek csupán valamivel több, mint egyharmada gondolja feltétlenül szükségesnek az ICT fejlesztését.

A távmunka kis- és középvállalkozásokban való bevezetésének feltételei közül nem csupán a cégek



ICT-használatának általános (aggregát) szintje lényeges, hanem annak „mélysége” is. Fontos, hogy mely munkavállalói csoportok számára engedélyezett a (munkahelytől) *távoli ICT-használat*, vagyis, hogy a szervezeti hierarchia milyen mélységéig (milyen munkakörökben) *engedélyezett* az infokommunikációs technológiákhoz való távoli hozzáférés. Az ICT-használat mértékét a kutatás során többféle módszerrel és aspektusból vizsgáltuk. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a cégvezetés mely alkalmazotti csoportoknak engedélyezi az ICT távolról való elérését. A 4. táblázat adatai azt jelzik, hogy a mikrovállalkozásoknál „demokratikusabb” az infokommunikációs technológiák távolról való elérésének engedélyezése.

4. táblázat

**Az ICT-használathoz való távoli hozzáférés és a vállalati méret összefüggése (%)**

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távolról való elérése az Önök vállalatánál? (Akár otthonról, akár ügyfélszolgálati irodából stb.)	Cégméret		Összesen
	0–9 fő	10–250 fő	
Mindenki számára	29,6	18,9	20,3
Kizárólag a felső vezetőknek	29,6	34,4	33,8
A középvezetőknek is	–	13,9	12,1
Művezetőknek is	3,8	2,2	2,4
Senkinek	37,0	30,6	31,4
Összesen	100,0	100,0	100,0

A felmérésben szereplő cégek tulajdonosi szerkezetének függvényében szintén jelentős különbségek mutatkoznak e téren. A *magyar többségi tulajdonban lévő cégek jóval nagyobb arányban teszik nyilvánossá munkatársaik számára a távoli ICT-elérést, mint a külföldi tulajdonú vállalatok*. A magyar vállalatok munkavállalói így háromszor nagyobb mértékben (18,2%) jutnak hozzá távoli eléréshez, mint a külföldi cégeknél dolgozó társaik (5,9%).

A közép-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozások közül tehát a magyar tulajdonban lévő, szolgáltatási szektorban működő mikrocégek teszik legnagyobb mértékben elérhetővé munkatársaik számára az infokommunikációs technológiák távoli használatát, ezzel szemben a nagyobb méretű, külföldi tulajdonú, feldolgozó szektorban működő cégek hajlamosabbak a távoli ICT-elérést a vezetőik számára munkát megkönnyítő juttatásnak tekinteni.

Az információs és kommunikációs technológiák fejlesztésével összefüggő vezetői vélemények vizsgálata során érintőlegesen már szót ejtettünk az ICT-

5. táblázat

**Az ICT távoli használatának engedélyezése a tevékenységi szektor jellege szerint (%)**

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távolról való elérése az Önök vállalatánál? (Akár otthonról, akár ügyfélszolgálati irodából stb.)	Szektor		Összesen
	Feldolgozóipar	Szolgáltatás	
Mindenki számára	10,3	25,6	17,7
Kizárólag a felső vezetőknek	32,3	27,3	29,8
A középvezetőknek is	11,0	10,7	10,9
Művezetőknek is	3,9	–	2,0
Mindenki számára	42,5	36,4	39,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

vel kapcsolatos vezetői beállítottságok különbségeiről. Felhívtuk a figyelmet a mikrovállalkozások ICT-fejlesztéstől való tartózkodására. Ebben az esetben az információs-kommunikációs technológiák fejlesztésével kapcsolatos hozzáállásokra voltunk kíváncsiak („Kell-e fejlesztenie a cégnek?”) – nem foglalkoztunk a technológiát használó munkavállalókkal és egyéb, a vállalat működésére jellemző tényezőkkel. Ezzel összefüggésben a vezetőket az ICT-használat következő jellemzőiről kérdeztük:

- internethasználat szerepe az *információ-feldolgozásban*,
- internethasználat és a dolgozók *felügyeletének* formája,
- az ICT hatása az *emberi kapcsolatokra*,
- az ICT-használat és a vállalati *adatbiztonság* kapcsolata.

A felmérésben szereplő vállalati vezetők egy ötfokozatú Likert-skálán minősítették az alábbi állításokkal való egyetértés mértékét:

- „Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni.”
- „Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt.”
- „Az infokommunikációs technológiák intenzív használata rombolja a vállalatban belüli emberi kapcsolatokat.”
- „Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni.”

A válaszolók egy olyan skálán fejthették ki véleményüket az egyetértés mértékéről, ahol a skála két szélső pontja a következő volt: 1 = egyáltalán nem ért



egyet; és 5 = teljes mértékben egyetért a megállapítással. Az egyes állítások esetében az alábbi skálaátlagokat és szórásokat találtuk a közép-dunántúli régióban tevékenykedő vállalatok vezetői körében. (6. táblázat)

6. táblázat

Az ICT hatásaira vonatkozó munkáltatói vélemények

Az ICT használatával kapcsolatos állítások	n	Minimum	Maximum	Átlag	std. szórás
(1) Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni.	300	1	5	1,81	,96
(2) Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt.	298	1	5	3,60	1,17
(3) Az infokommunikációs technológiák intenzív használata rombolja a vállalatban belüli emberi kapcsolatokat.	293	1	5	2,13	1,07
(4) Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni.	288	1	5	3,06	1,25
Érvényes válaszok (n)	280				

A megkérdezett vezetők legnagyobb mértékben tehát azzal értettek egyet, hogy a *dolgozók személyes célokra* használnák az internetet, amennyiben a vállalat hozzáférést biztosítana számukra. Ez az eredmény összecseng más, a távmunkával kapcsolatos magyar kutatási tapasztalatokkal. A távmunkásként, kísérleti munkacsoportban („pilot group”) dolgozó munkavállalók vezetőinek e munkavégzési formával szembeni ellenállása azért alakult ki, mert a távmunkás státusba került beosztottjaik feletti ellenőrzés megszűnésétől/csökkenésétől tartanak.<sup>14</sup> A második legjelentősebb ellenérzést a *vállalati információk biztonságának* fokozott kockázata jelenti, ezt követik az emberi kapcsolatok romlásával kapcsolatos aggodalmak. Az internethasználattal együtt járó, nagy mennyiségű információ szelektálásával kapcsolatos problémák miatti aggodalmak legkevésbé a közép-dunántúli régió vállalkozásainak körében jellemzőek.

Az ICT-vel kapcsolatos ellenállás egyetlen, általános mutatóval való jellemzése érdekében főkomponens-analízist végeztünk. Az ICT-vel szembeni általános vezetői ellenállás mértéke – az elemzett szervezeti

háttértényezők közül – csupán egyetlen tényezővel mutatott szignifikáns kapcsolatot. Azoknak a cégeknek a vezetői, ahol legalább egy infokommunikációs technológiát használtak, szignifikánsan kisebb ellenállással viseltetnek az ICT iránt.

A vezetői attitűdök további vizsgálata során hét tényezőt soroltunk fel, amelyekből a válaszolónak ki kellett választania az ICT bevezetését akadályozó két legfontosabbat. A kapott eredményeket a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat

Munkáltatói vélemények az ICT bevezetésének korlátairól

Tényezők	A	B	A+B	
	Első említés	Második említés	n	%
Generációs különbségek	71	36	107	18,23
Vállalati képzési idő hiánya, rövidejsége	72	53	125	21,29
A vezetői ellenállás	12	20	32	5,45
A munkavállalók ellenállása	23	16	39	6,64
A munkakörnyezet átszervezése (ergonómiai okok miatt)	43	66	109	18,57
Változások a munkaszervezésben	32	70	102	17,38
Egyéb	53	20	73	12,44
Érvényes válasz	306	281	587	100,00

Megjegyzés

A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték azt az első, és hányan a második legnagyobb akadályként az ICT bevezetésével kapcsolatban. A generációs különbségeket például 71 válaszoló értékelte az ICT bevezetésével kapcsolatos legfontosabb, további 36 pedig a második legfontosabb nehézségként, ami összesen 107 említést jelent. Ez az összes említés 18,23%.

A közép-dunántúli régióban működő vállalatok vezetői leggyakrabban a vállalati képzésre rendelkezésre álló idő hiányát/rövidejségét említik (21,29%) az ICT bevezetésének akadályaként, második helyen pedig a munkakörnyezet átszervezését (18,57%). Harmadik helyen, nem sokkal lemaradva, a generációs nehézségek találhatók (18,23%).

A válaszolók ezen kívül a munkaszervezeti változásokat és az „egyéb” tényezőket is jelentős számban említették, ezek közül legtöbbször anyagi okokra, költségekre vagy tőkehiányra visszavezethető nehézségekről számoltak be (a válaszolók saját szavaikkal fogalmazták meg a válaszokat, amelyeket a kérdezőbiztosok szó szerint rögzítettek). Az anyagiakon kívül



szóba hozták még az ismerethiányt, technikai problémákat, valamint azt is, hogy az ICT bevezetéséhez személyes jelenlétre van szükség. Voltak olyanok is, akik annak a véleménynek adtak hangot, hogy a kis méretű cégeknél nem indokolt az ICT bevezetése. Az ismerethiánnyal összefüggésben feltétlenül jeleznünk kell azt az EU-tagországok mikro-, kis- és középvállalkozásaira jellemző kapcsolatot, mely szerint elsősorban a mikro- és kisvállalkozásoknál – szemben a nagyvállalatokkal – jelentős tudásdeficit mutatkozik például az internethasználat lehetőségeit illetően.

## Munkaszervezet és a szervezeti innováció

A közép-dunántúli régióban működő cégek munkaszervezetét és munkaszervezeti újításait több vonatkozásban vizsgáltuk. Elsőként a más szervezetekkel való együttműködés módjára és intenzitására, majd az alkalmazottak ellenőrzésének jellegére vonatkozó munkáltatói véleményekre voltunk kíváncsiak. Ennek során vizsgáltuk a felmérésben szereplő cégek munkavégzési rendjét és a bérezési formákat. A munkaszervezethez kapcsolódó, általánosabb kérdésként fogalmaztuk meg a különféle érdekcsoportok („stakeholders”) vállalati politikára gyakorolt befolyását. A távmunkavégzés gyakorlatának egyik fontos munkaszervezeti jellemzőjeként értelmeztük azt, hogy a különböző munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munka.

### A vállalati hálózatok fejlettsége

Korábbi kutatási tapasztalataink alapján a magyar vállalatok versenyképességének egyik jelentős forrása a különféle üzleti funkciók kiszervezése.<sup>15</sup> A magyar gazdasági környezetben működő vállalatok esetében az üzleti szolgáltatások kiszervezését jelentős részben az adó- és társadalombiztosítási jogszabályok, a cégeket terhelő, a munkavállalói státusú alkalmazottak után fizetendő magas közterhek ösztönzik, ugyanis a kiszervezés a személyi jellegű kiadások csökkentésének egyik fontos eszköze.<sup>16</sup>

A Közép-Dunántúlon működő vállalatok többsége (65,8%) tíznél több szervezettel *működött együtt* a vizsgálatot megelőző évben.<sup>17</sup> Viszonylag alacsony azoknak a szervezeteknek az aránya, amelyek egyetlen más szervezettel sem működtek együtt (11,8%), de azok aránya sem magas, amelyek 1–5 (13,2%), vagy 6–10 (9,2%) szervezettel kooperálnak.

A továbbiakban a vállalatokat három kategóriába soroltuk:

- nem működött együtt más szervezetekkel,
- 1–5 szervezettel működött együtt, vagy
- 5-nél több szervezettel működött együtt.

Az üzleti partnerek elhelyezkedésében a közép-dunántúli vállalatokra országos (59,7%) és regionális (57,4%) szinten a kiegyensúlyozott együttműködés jellemző. A helyi szintű együttműködés a cégek felére jellemző (51,1%), európai szintű együttműködés pedig a szervezetek valamivel több mint ötödénél (22,7%) fordul elő. Európán kívüli és tengerentúli dimenzióban érvényesülő együttműködés elvétve akad a felmérésben szereplő cégeknél (3,8%).

A szervezeti együttműködés néhány szintre koncentrálódik: a szervezeti kapcsolatok majdnem háromnegyede (74,2%) *legfeljebb két területi szintre koncentrál*, vagyis a térség vállalkozásaira nem jellemző a szervezetekkel való együttműködések területi differenciáltsága. Ez a jelenség elsősorban a térség gazdaságszerkezeti jellegzetességeiből következik (pl. elektronikai ipari klaszter jelenléte). A vizsgált kis- és közepes vállalkozások egy része beszállítói kapcsolatban van a térségben működő nagyobb cégekkel, amelyek viszont jellemzően több területi szinten (regionális, országos és nemzetközi szinten) működnek.

A területi együttműködések koncentrálttsága a szervezeti mérettől függetlenül kimutatható, bár szignifikáns különbségek vannak a tíz fő alatti és feletti vállalkozások között: Míg a tíz fő alatti mikrovállalkozások átlagosan 1,18, addig például a 15–30 munkavállalót alkalmazó vállalkozások átlagosan 1,89 területi szinttel állnak kapcsolatban.

A vállalatok szervezetközi kapcsolatainak intenzitása és ezeknek a kapcsolatoknak a területi koncentrációja között *statistikailag szignifikáns kapcsolat van*. Míg azok a szervezetek, amelyek legfeljebb öt másik szervezettel állnak kapcsolatban, együttműködéseiket átlagosan 1,55 területre koncentrálnak, a 10-nél több szervezettel kapcsolatban álló cégek átlagosan 2,01 területen működnek együtt partnereikkel.

A szervezetek közötti együttműködés általában projekt típusú munkák formájában valósul meg. Ezeknek a projekteknek egy részét a szervezetek saját munkavállalóik alkalmazásával, másokat külső szakértőket, tanácsadókat is igénybe véve valósítják meg. A régió kis- és középvállalkozásainak egyharmada



(32,3%) elsősorban saját alkalmazottait használja a projekt típusú munkák elvégzésére, további egyötöde (23,2%) azonban saját alkalmazottai mellett külső szakértőket is bevon a projektekbe. (A szervezetek több mint kétötödére – 44,32% – ugyanakkor nem jellemző a projekt típusú munkavégzés.)

A távmunka bevezetése szempontjából fontos megjegyezni azt, hogy a régióban működő cégek majdnem háromnegyede (71,5%) rendszeresen vagy alkalmanként foglalkoztat külső szakértőket, illetve tanácsadókat. A külső tanácsadók alkalmazása nagymértékben függ a cég méretétől, a külső tanácsadók, szakértők alkalmazásának gyakorisága azzal arányosan nő. (8. táblázat)

A felmérés során arról nem gyűjtöttünk adatokat, hogy milyen típusú szakértőket alkalmaznak a vállalatok.

8. táblázat

Külső tanácsadók alkalmazása és a vállalati méret összefüggése (%)

Cégméret	Milyen gyakran alkalmaz az Önök cége fizetett, külső szakértőket és tanácsadókat?			Összesen
	Soha	Alkalmanként	Gyakran	
0-9 fő	51,0	41,2	7,8	100,0
10-14 fő	34,4	64,1	1,6	100,0
15-30 fő	27,6	67,3	5,1	100,0
30 fő felett	16,7	68,1	15,3	100,0
Összesen	30,5	62,1	7,4	100,0

kozások, ám feltételezhető, hogy a kisebbek elsősorban számviteli szolgáltatások (például könyvelés), illetve különféle számítástechnikai feladatok elvégzésére (szoftvertámogatás, rendszergazda feladatok stb.) vesznek igénybe külső segítséget. Ezek a szakemberek feladataik egy részét távmunka formájában végzik – a vállalat és a technológia kapcsolatával foglalkozó részben már jeleztük, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások többsége (70,6%) rendszeresen használ elektronikus levelezést, ami elősegíti a külső szakértők távmunkában történő alkalmazását.

#### A terségben működő gazdasági szervezetek társadalmi felelősségéről

A különféle érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását a vállalati szervezet működése fontos jellemzőjének tekintettük. Ezzel összefüggően a felmérésben szereplő vállalatok vezetőinek a következő érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását kellett értékelniük:

- részvényesek,
- ügyfelek,
- munkavállalók,
- beszállítók,
- környezet/helyi közösség.

A válaszolók egy ötfokozatú skálán értékelték az egyes csoportoknak a vállalat tevékenységére gyakorolt befolyását, ahol az 1 minimális, az 5 maximális befolyást jelentett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati politikájára az *ügyfelek gyakorolják a legnagyobb hatást* (4,06-os skálaátlag), őket követik a *munkavállalók* (2,98), a *környezet/helyi közösség* (2,97), majd kissé lemaradva a *beszállítók* (2,86). A leggyengébb érdekérvényesítő képességgel bíró csoportoknak a részvényesek (1,30) bizonyultak, nyilvánvalóan azért, mert a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozásoknak csupán elenyésző hányada működik részvénytársasági formában.

#### A távmunka bevezetésének előfeltételei

A következőkben a távmunka mikro-, kis- és középvállalkozásoknál való bevezethetőségének munkaadó-felhasználási és munkaszervezeti feltételeivel foglalkozunk. A *rugalmas munkaidő-beosztás megléte* vagy hiánya, az ún. *atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása*, valamint a *munkaszervezeti és vezetési módszerek gyakorlata* (például beosztottak ellenőrzésének formája) olyan tényezők, amelyek fontos szerepet játszanak a következő fejezetben részletesen tárgyalt távmunka bevezetésében és alkalmazásában.

#### Rugalmas munkaidő

A közép-dunántúli régió felmérésben szereplő vállalatainak döntő többségénél (82,7%) a rögzített munkaidő jellemző, csupán a cégek kevesebb, mint egyötödénél (17,3%) vezettek be rugalmas munkaidőt. Ugyanakkor, a rugalmas munkaidőt alkalmazó cégek szinte mindegyike (95,9%) az összes munkavállalója számára lehetővé teszi a rugalmas munkavégzést. Elvértve (4,1%-ban) fordulnak csak elő olyan munkáltatók, amelyek bevezették ugyan a rugalmas munkaidő-beosztást, ám azt csupán a dolgozók bizonyos rétegei számára korlátozzák.

A rugalmas munkaidő-beosztás *elterjedtsége jóval nagyobb a kisebb cégeknél*, a rugalmas munkarendet alkalmazó cégek aránya a szervezeti méret növekedésével folyamatosan csökken. (9. táblázat)

A harminc fő feletti alkalmazottal rendelkező társaságok esetében kis mértékben megtörni látszik a



9. táblázat

**A rögzített munkaidő gyakorisága  
és a vállalati méret összefüggése (%)**

Cégméret	Rögzített munkarendben dolgoznak-e a cég dolgozói?		Összesen
	Igen	Nem	
0–9 fő	62,7	37,3	100,0
10–14 fő	82,8	17,2	100,0
15–30 fő	91,8	8,2	100,0
30 fő felett	90,3	9,7	100,0
Összesen	84,2	15,8	100,0

trend, a 15–30 fős cégekhez képest 1%-kal kevesebben dolgoznak rögzített munkaidőben, a csökkenés azonban statisztikailag nem tekinthető jelentősnek.

Szektorok szerinti bontásban a pénzügyi szolgáltatást, ingatlanügyleteket, számítástechnikai tevékenységet, és K+F tevékenységet végző cégek térnek el leginkább az átlagostól. Körülben a munkáltatók közel fele (45,4%) alkalmazza a rugalmas munkaidő-beosztást. A szállodaipari cégek szintén az átlagnál magasabb arányban (33,3%) élnek a rugalmas munkaidő-beosztással.

**A munkavégzés új formája:  
az atipikus munkavégzés**

Az ún. atipikus munkavégzési rendszerek rendkívül sokfélék lehetnek, ide tartoznak például azok a munkaerő-felhasználási formák, amelyek során az alkalmazottak rugalmas munkarendben, a cég telephelyén végzik a munkájukat, de azok is, amelyekben a munkaidő rögzített ugyan, ám a munkavállalók telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban tevékenykednek. Az atipikus munkavégzési rendszerek sokfélék, egy részük – amennyiben a munka felvétele és teljesítése ICT segítségével történik – már tulajdonképpen távmunkának tekinthető.

A munkáltatói felmérés során arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munkavégzés. Ezzel összefüggésben a következő munkaköröket különböztettük meg:

- felső vezetők,
- középvezetők,
- alsó vezetők,
- értékesítési személyzet,
- irodai alkalmazottak,
- munkások,
- egyéb.

A munkáltatókkal készített interjúk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsorolt munkavállalói csoportok részére engedélyezett-e a munkavégzés az alábbi helyszínek valamelyikén:

- a cég telephelyén kívül, annak egy vagy több részlegében,
- ügyfélszolgálati irodában,
- telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban,
- utazás közben (mobil munkavégzés),
- otthon,
- más irodában.

Összesen tehát hét munkavállalói csoport hat különféle munkavégzési helyszínéről gyűjtöttünk információkat. Az eredményeket a 10. táblázat tartalmazza.

A 10. táblázatban jeleztük azokat az adatokat, amelyek a cégek legalább egytizedénél előfordulnak. Például a vállalat több telephelyén való munkavégzés elsősorban a vezetőknek engedélyezett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások együttesében a felsővezetők több telephelyen végzik munkájukat. A középvezetők a cégek 16%-ánál, a művezetők a cégek 11%-ánál dolgozhatnak a vállalat több telephelyén. A *legelterjedtebb munkavégzési forma az utazás közbeni, mobil munkavégzés, amely elsősorban szintén a vezető beosztásokra jellemző (37,4%), hasonlóan az otthoni munkavégzéshez, amely azonban még a vezetők számára is csak a vállalatok kevesebb, mint egytizedénél (24%) engedélyezett.* A többi kombinációval – azok alacsony előfordulási gyakorisága miatt – nem foglalkozunk.

A fenti tapasztalatok alapján két adattípust érdemes elemezni. Egyrészt érdemes megvizsgálni, hogy a felmérésben szereplő cégeknél az egyes munkavállalói csoportok számára összesen hány atipikus munkahelyen lehetséges a munkavégzés, másrészt pedig, hogy a különböző atipikus munkavégzési formák hány munkavállalói csoport számára engedélyezettek.

A közép-dunántúli régióban működő vállalatoknál rendkívül alacsony a különböző munkavállalói csoportok számára biztosított atipikus munkahelyek száma: a cégeknél átlagosan mindössze 0,36 atipikus helyszínen végezhető a munka. A régióban előforduló különböző atipikus munkahelyeken végezhető munka pedig átlagosan 0,42 munkavállalói csoport számára biztosított.

Az általunk használt atipikus munkavégzési formákban – azaz a cég telephelyétől távol – leginkább a



A munkavégzés helye munkaköri kategóriánként

Munkavállalói csoportok	A munkavégzés helyszínei					
	A cég több részlegében	Ügyfélszolgálati irodában	Utazás közben (mobil munkavégzés)	Telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban	Otthon	Más irodában
	1	2	3	4	5	6
	százalék (100%=306 cég)					
Felső vezetők	20	9,8	26	2	24	6,5
Középvezetők	16	6,5	7,8	0,3	6,2	3,3
Művezetők	11	4,9	3,6	0	3,3	2,3
Értékesítési személyzet	12	7,5	8,2	1,3	3,9	2,9
Irodai alkalmazottak	14	8,2	3,6	1,3	2,9	2,3
Munkások	18	4,2	2,6	0,3	2,6	2,3
Egyéb	0	0	0	0	0	0

felső vezetők dolgozhatnak, a régióban atipikus munkavégzési mutatójuk 0,82. A felsővezetőket a középvezetők követik (0,4). Az atipikus munkavégzési formákon belül a cég más telephelyén engedélyezett munkavégzési formában átlagosan 0,91 munkavállalói csoport dolgozhat. A 10. táblázat harmadik oszlopában szereplő mobil munkavégzés a régióban átlagosan 0,52 munkavállalói csoport számára engedélyezett.

Az engedélyezett atipikus munkavégzési formák, valamint az egyes atipikus helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos számát a szervezeti méret és az ICT-használat intenzitása jól magyarázza. A 9 fő alatti mikrocégek átlagosan több atipikus helyszínen teszik lehetővé a munkát munkavállalóik számára és esetükben a különböző helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos száma is szignifikánsan magasabb, mint a tíz vagy több munkavállalót foglalkoztató cégeknél. Az ICT-használat intenzitása szintén statisztikailag szignifikáns, pozitív kapcsolatban van az atipikus munkavégzési formák előfordulási gyakoriságával és az egyes helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok számával. Az atipikus foglalkoztatási formákat legintenzívebben alkalmazó cégek tehát a legkisebbek, amelyek magas ICT-használati indexszel rendelkeznek, míg az atipikus foglalkoztatási formákat legkevésbé alkalmazók az alacsony ICT-használattal rendelkező, 9 főnél nagyobb vállalkozások köréből kerülnek ki.

Tevékenységi kör szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket a felmérésben szereplő vállalatok között, az adatok alapján csupán azt lehet megállapítani, hogy a régióban a pénzügyi tevé-

séggel, ingatlanforgalmazással, IT-vel és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek nyitottabbak a leginkább, míg a szállítmányozással és raktározással foglalkozó vállalatok bizonyultak a legkevésbé atipikus foglalkoztatónak.

#### A munkáltatói felügyelet jellege

A távmunka bevezetésének, de a vállalatok munkaszervezetének általában is fontos munkaszociológiai jellemzője, hogy az adott cég miként szervezi és ellenőrzi alkalmazottai munkáját. A munkáltatói felmérés során a munkaszervezet felépítését és működését a következő két tényező vizsgálatán keresztül jellemeztük:

- a vezetői felügyelet (ellenőrzés) jellege, és
- a munkavállalók feladatainak (felelősségeinek) tartalma.

A vezetői felügyeletet és a munkavállalók feladatainak tartalmát a következő tényezőkkel jellemeztük:

#### A felügyelet jellege:

- közvetlen vezetés révén,
- a teljesítmény automatikus rögzítésével,
- a munkavégzés határidejének meghatározásával,
- egyéni célok meghatározásával,
- csoportcélok meghatározásával,
- egyéb.

#### A munkafeladatok (felelősségek) tartalma:

- pontosan körülírt, szigorúan ellenőrzött feladatok,
- pontosan körülírt, kevésbé ellenőrzött feladatok,



- az egyéni és csoportcélok egymástól függetlenül is megvalósíthatók,
- az egyéni és csoportfeladatokat egymástól függetlenül határozzák meg és teljesítik.

Az ismertetett tényezők vizsgálata lehetővé teszi annak tipizálását, hogy a szervezetek milyen mértékben alkalmaznak innovatívnak tekintett poszt-fordi vezetési módszereket a munkaszervezésben, illetve mennyire ragaszkodnak a munkavállalók hagyományos, fordí-taylori munkaszervezetekre jellemző mechanikus ellenőrzési módszereihez. A kérdéskör tulajdonképpen a termelési paradigmák tárgyalásához vezet el. Jelen elemzésünkben azonban nem célunk a régió gazdasági szervezeteinek gyakorlatában érvényesülő termelési paradigmák részletes ismertetése, csupán a távmunkagyakorlat kialakítása szempontjából fontos néhány jellegzetességre hívjuk fel a figyelmet, a termelési paradigmák egyszerűsített modelljének felhasználásával.<sup>18</sup>

Az ellenőrzés és a feladatstruktúra alapján összesen 24 logikai lehetősége volna a csoportosításnak, ami azonban áttekinthetetlenné tenné az elemzést, ezért – az áttekintés megkönnyítése érdekében – a közép-dunántúli régió mikro-, kis- és középvállalkozásait a  $6 \times 4 = 24$  dimenzió alapján összesen három kategóriába soroltuk. (11. táblázat)

11. táblázat

A felelősségek és a felügyelet jellege közötti összefüggés

A munkafeladatok tartalma (felelősségek)	Felügyelet jellege	
	Közvetlen ellenőrzés	Eredménycentrikus ellenőrzés
Jól definiált, szigorúan ellenőrzött	Szoros felügyeleti forma	Közvetett felügyelet
Lazán ellenőrzött	Átmeneti felügyeleti forma	Közvetett felügyelet
Egyéni vagy csoportcélok autonóm teljesítéssel	Átmeneti felügyeleti forma	Közvetett felügyelet

A vizsgált gazdasági szervezeteket a munkavállalók felelőssége és a felügyelet módja alapján összesen három típusba soroltuk (szoros, átmeneti, közvetett). A munkavállalói felelősség és a felügyelet jellege meghatározza, hogy az adott cég munkaszervezeti jellemzői milyen mértékben teszik lehetővé az önálló munkavégzést. A szoros ellenőrzés alatt álló munkavállalók számára önálló munkavégzésre, kreatív képességeik kibontakoztatására korlátozott a lehetőség

(ebbe a kategóriába tartoznak például a tömeggyártás fordí munkaszervezetei). Az eredménycentrikus szervezetekben dolgozó munkavállalóknál a vezetői felügyelet egyéni vagy csoportcélok meghatározásával, illetve határidők megadásával történik, a szervezeti célok teljesüléséhez nincs szükség szoros vezetői felügyelet alkalmazására. Ebben az esetben a munkavállalók viselkedésének a szabályozásában növekvő szerepet játszanak a társadalmi-kollektív szabályozók (például a munkáltatók és a munkavállalók érdekeinek és értekeinek kölcsönös figyelembevétele, ami a felek hosszú távú érdekein alapszik).

Belátható, hogy az eredménycentrikus felügyelet az atipikus foglalkoztatási formák – köztük a távmunka – bevezethetőségét és alkalmazását megkönnyíti, szemben a szoros vagy közvetlen ellenőrzésen alapuló szervezettel. Az ellenőrzés utóbbi formáját alkalmazó munkáltatók kevésbé vannak felkészülve önállóan dolgozó munkavállalók foglalkoztatására. Az ellenőrzés átmeneti formáját gyakorló szervezetek az ICT-t egyaránt felhasználhatják a szoros felügyeletre, vagy az eredménycentrikus munkavállalók számára nagyobb autonómiát biztosító munkaszervezetek kialakítására is.

E csoportosítás alapján a régió vállalkozásainak nagyobbik részében (52,1%) szoros vezetői felügyelet érvényesül, nagyjából egyötödük (22,8%) tartozik az átmeneti felügyeleti forma kategóriájába, míg a fennmaradó egynegyed részben (24,8%) a közvetett vagy eredménycentrikus vezetői felügyelet érvényesül.

A szervezeti méret nem differenciálja a cégekre jellemző ellenőrzés típusát, a mikro-, kis- és középvállalkozások között hozzávetőlegesen azonos arányban fordulnak elő a vezetői felügyelet különböző formái. Szektor szerinti bontásban azonban már jelentősek a különbségek. (12. táblázat)

A munkavállalók nagyobb autonómiáját biztosító ellenőrzést leginkább a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanügyletekkel, ICT-vel és K+F-fel foglalkozó cégek részesítik előnyben, őket követik a kereskedelemmel és javítással foglalkozó vállalkozások. A szállodaipari szolgáltatásokat, szállítást, raktározást és a feldolgozási tevékenységeket végző cégekre jellemző leginkább a tömeggyártás munkaszervezeteiben érvényesülő, szoros ellenőrzés.

A vezetői ellenőrzés mintája és a technológia-használat fejlettsége nem mutat közvetlen összefüggést. Az ICT-használati index értéke ugyanis a munkavállalói kontroll átmeneti típusát képviselő (haladó) szervezeteknél a legmagasabb (3,82), őket követik a



A vezetői ellenőrzés formája szektoronként (%)

Szektor (NACE)	A vezetői ellenőrzés formája			Összesen
	szoros	átmeneti	eredmény-centrikus	
D–E Feldolgozó-ipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	57,8	17,5	24,7	100
G Kereskedelem, javítás	39,7	38,4	21,9	100
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	66,7	22,2	11,1	100
J–K pénzügyi közvetítés, ingatlanügyek, ICT, K+F	46,3	19,5	34,1	100
H Vendéglátóipar	66,7	8,3	25,0	100
Összesen	52,2	22,8	24,9	100

közvetett felügyeletet képviselők (3,47). Kiemelésre érdemes adat, hogy a legalacsonyabb ICT-használati érték (2,68) a szoros, közvetlen ellenőrzést alkalmazó szervezetekben fordult elő.

A vezetői kontroll jellege, a munkafeladatok struktúrája és az ICT-használat intenzitása szerint kimutatható technológiai fejlettség tehát – úgy tűnik – a szervezetek eltérő dimenzióit ragadja meg, s e dimenziók között nincs közvetlen összefüggés. Az ismertetett empirikus tapasztalatok szerint a munkafeladatok struktúrája jelentősebb hatást gyakorol a vezetői felügyelet jellegére, mint az ICT-használat intenzitása.

### A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottsága

A közép-dunántúli régió munkáltatóinak távmunkával szembeni beállítottságát a következő három kérdéssel összefüggésben vizsgáltuk. A távmunkával kapcsolatos *tájékozottság* megismerését követően elsőként az *otthoni munkavégzéssel* kapcsolatos véleményeket, majd a távmunkát mint *új munkavégzési formát* elemezzük, a távmunka *előnyeire és hátrányaira* vonatkozó munkáltatói vélemények alapján. A kutatási jelentés záró fejezetében a távmunka alkalmazására hatást gyakorló tényezőket mutatjuk be.

#### A távmunkával kapcsolatos tájékozottság

A közép-dunántúli régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek döntő többsége hallott már a távmunkáról, e munkavégzési formáról mindössze a vezetők egytizedének (10,8%) nincsenek ismeretei. A szervezeti háttérjellezők (pl. méret, tulajdonforma, szektor) szerint nem tapasztaltunk külön-

12. táblázat ségeket a távmunkával kapcsolatos tájékozottságban.

#### Vélemények a távmunkáról

A távmunkával szembeni munkáltatói beállítottságok vizsgálatára elsőként Likert-skálákat alkalmaztunk, ennek során a munkáltatókat a következő állítások minősítésére kértük:

- „Az emberek kevesebbet dolgoznak otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét.”
- „Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz összeegyeztetni a munkaidőt és a magánéletre fordított időt.”

- „Az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma.”
- „Otthon jobban lehet a munkára koncentrálni, mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet.”
- „Az otthon dolgozók hatékonysága nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat.”

A felmérésben szereplő munkáltatók az ismertetett megállapításokkal való egyetértésük mértékét ötfokozatú Likert-skálákon jelezték (1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljesen egyetért). A válaszok átlagos értékeit a 13. táblázat foglalja össze.

13. táblázat

#### A távmunkára vonatkozó általános állításokkal való munkáltatói egyetértés mértéke

Távmunkával kapcsolatos állítások	Érvényes válasz	Átlag	std. szórás
(1) Az emberek kevesebbet dolgoznak otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét.	289	2,81	1,31
(2) Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz összeegyeztetni a munkaidőt és a magánéletre fordított időt.	290	3,37	1,26
(3) Az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma.	284	3,59	1,22
(4) Otthon jobban lehet a munkára koncentrálni, mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet.	288	3,12	1,23
(5) Az otthon dolgozók hatékonysága nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat.	286	3,17	1,10



A felmérésben szereplő vállalatok vezetői legnagyobb mértékben azzal az állítással értenek egyet, hogy az otthoni munkavégzés csak a *cég megbízható, belső munkatársai* számára megfelelő alkalmazási forma. Ezt követi a *munka és a magánélet összeegyeztetésének* nehézsége, majd a távmunka olyan előnyeinek az elismerése, mint az önállóan végzett munka. A *legkisebb mértékű* egyetértést azzal a kijelentéssel kapcsolatban tapasztaltuk, hogy a *munkavállalók kevesebbet dolgoznak a vezetői kontroll hiányában*. Az egyes kijelentések minősítéseinek szóródására – a rendelkezésre álló szervezeti háttérjellemzők alapján – nem találtunk statisztikailag szignifikáns magyarázó változókat, feltételezhető tehát, hogy az egyes kijelentésekkel való egyetértések mértéke nem a régióban működő cégek háttérjellemzőiből, hanem a vezetők társadalmi–szervezeti tapasztalataiból (tudás, tapasztalatok, személyes motivációk stb.) vezethető le.

Az előbbiekkal összefüggésben érdemes egy kis módszertani kitérőt tenni és felhívni a figyelmet a szervezeti jellemzők és a munkáltatói beállítódások összekeveredéséből származó kockázatra. Ez a módszertani kockázat fennáll minden olyan esetben, amikor az elemzési egységek szervezetek, az adatfelvétel alanyai pedig a szervezetek vezetői.

A tanulmányozott szervezetek mikro-, kis- és középvállalkozások, így feltételezhető, hogy a megkérdezett vezetők személyes jellemzői, beállítódásaiban tükröződő értékei és normái nagyobb súllyal jelennek meg a szervezetet érintő, átfogó kérdésekben is, vagyis közvetlenebb kapcsolat feltételezhető az emberi motivációk és a szervezeti magatartás (például a távmunkavégzés megítélése) között.<sup>19</sup>

A jelzett probléma azonban nem kizárólag módszertani jellegű (szervezeti jellemzők és vélemény-típusú változók egybemosódásának kockázata), hiszen befolyásolhatja a kutatás tartalmi kérdéseit is. A szervezeti innováció – így az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka – bevezetése a kisebb vállalkozások esetében, amikor döntően a vezetők egyéni döntései érvényesülnek, jelentős mértékben attól függ, hogy a vezető hallott-e újtásról vagy sem (például ott volt-e az adott számítógépes szoftver bemutatóján, részt vett-e az új vezetési módszerről tartott konferencián stb.). Ebben a vállalkozói körben tehát az új munkavégzési formák bevezetése inkább a vezetők, tulajdonosok egyéni habitusán áll vagy bukik. Szemben a nagyobb vállalatokkal, ahol a vezetők különböző csoportjai között zajló érdekegyeztetési folyamat eredménye a távmunka bevezetésére vonatkozó döntés.

A vezetők döntő többsége hallott már a távmunkáról, de annak többféle értelmezése lehetséges. Ezért az ezzel kapcsolatos zavarok elkerülése, illetve csökkentése érdekében a munkáltatókkal interjút készítő kérdezőbiztos felolvasta a válaszolónak a távmunka következő definícióját:

„A távmunkának többféle értelmezése létezik. A mi értelmezésünkben a távmunka azt jelenti, hogy a munkavállalók a számítógépet és az internetet egyaránt felhasználják a munkavégzés során.”

A definíció szövegének felolvasása után a kérdezőbiztos arról kérdezte a válaszolókat, hogy véleményük szerint kinek a számára a legkedvezőbb ez a munkavégzési forma. Jellemző a régió munkáltatóinak távmunkával kapcsolatos beállítódásaira, hogy többségük (56%) szerint a munkavállalók számára a legelőnyösebb a távmunka. A vezetők további egyötöde (19,8%) szerint a munkáltatók számára, egynegyede (24,8%) szerint viszont az üzleti környezet számára a legelőnyösebb. A szervezeti jellemzők szerint itt sem találtunk figyelemreméltó eltéréseket, vagyis a vezetők vélemények ezúttal sem magyarázhatók olyan szervezeti jellemzőkkel, mint a szervezeti méret vagy a tevékenységi szektor.

A felmérés adatai alapján nem tudunk statisztikailag megnyugtató választ adni arra a kérdésre, hogy a közép-dunántúli régió 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalatainál milyen tényezők határozzák meg az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka bevezetését. Ennek ellenére a tanulmány utolsó alfejezetében megkísérlünk egy előzetes és egyszerűsített modellt felvázolni a távmunka bevezetésének feltételeit meghatározó tényezőiről. Ezek tartalmának pontosítása és egy üzleti modell jellemzőinek a kidolgozása azonban csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatokkal lehetséges.

#### A távmunkavégzés előnyei és hátrányai

A távmunka előnyeivel és hátrányaival kapcsolatos vezetői vélemények további vizsgálata során a munkáltatóknak a következő tényezők közül kellett kiválasztaniuk a távmunka előnyeit jelentő két legfontosabbat. A távmunka előnyeit tartalmazó lista a következő:

- a közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése,
- a kevesebb ingázásból származó kisebb idővesztés,



- a dolgozók termelékenységének növelése
- irodai helyek megtakarítása,
- a munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága.

A távmunka előnyeire vonatkozó véleményeket a 14. táblázatban foglaljuk össze.

14. táblázat

**A távmunkával kapcsolatos előnyökre vonatkozó munkáltatói vélemények**

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése	36	19	55	9,47
Kevesebb ingázásból származó idővesztés	85	91	176	30,29
A dolgozók termelékenységének növelése	29	24	53	9,12
Irodai helyek megtakarítása	66	74	140	24,10
A munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága	78	79	157	27,02
Összesen	294	287	581	100,0

A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték az adott tényezőt első, illetve második legfontosabb előnyként.

Az összes említést figyelembe véve a legnagyobb előnyként – sorrendben – az *ingázással kapcsolatos idővesztés csökkentését*, a *munkaidő-beosztás nagyobb rugalmasságát* és az *irodai helyek megtakarítását* említették a válaszolók, míg utolsó helyen a közlekedési körülmények javítása és a munkatermelékenység növelése szerepelt.

A távmunka hátrányai közül – hasonlóképpen az előnyökhöz – a két legfontosabbat kellett kiválasztania a válaszolónak, a következők közül:

- a munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya,
- konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel,
- az információs technológiák használatának magas költségei,
- szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi),
- adatbiztonsággal kapcsolatos problémák,
- munkaszervezési nehézségek.

A válaszok megoszlását a 15. táblázat tartalmazza.

Az összesített válaszok alapján a munkáltatók legnagyobb hátrányként az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket, illetve a dolgozók ellenőrzésének nehézségeit említették.

15. táblázat

**A távmunka hátrányaira vonatkozó munkáltatói vélemények**

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya	93	30	123	21,17
Konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel	6	6	12	2,07
Az információs technológiák használatának magas költségei	48	31	79	13,60
Szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi)	37	44	81	13,94
Adatbiztonsággal kapcsolatos problémák	56	76	132	22,72
Munkaszervezési nehézségek	47	85	132	22,72
Összesen	287	272	559	96,22

Látható, hogy első helyen kiemelkedően vezet a munkavállalók *felügyeletének hiánya* mint hátrány, ami arra enged következtetni, hogy – bár a második említések figyelembevételével már az *adatbiztonság* és a *munkaszervezési* nehézségek kerülnek többségbe – a munkáltatók számára ez az első és legfontosabb tényező.

Az előnyöket ismertető táblázat adataiból azonban az tűnik ki, hogy ott nincsenek eltérések az összes említés és az elsőként említett tényezők között. Ebből pedig arra következtethetünk, hogy a távmunka hátrányaival kapcsolatban erős sztereotípiák működnek a közép-dunántúli régió munkáltatóinak gondolkodásában. A távmunka szó elhangzása esetén a legtöbben gondolkodás nélkül a dolgozói felügyelet hiányát említik meg, mint a legfontosabb hátrányt, s csupán némi idő eltelte után (talán a kérdés részletesebb átgondolását követően) az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket. E vélekedések pontos működésmódját és annak a távmunka praxisára gyakorolt hatását csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatok eredményeinek felhasználásával lehet megérteni.

A távmunkával kapcsolatos általános állításokat tartalmazó 13. táblázat adatai és a 15. táblázatban a távmunka hátrányait megfogalmazó munkáltatói vélemények között ellentmondások lelhetők fel. Ennek többféle magyarázata lehetséges. Az eltérő vélemények részben a kérdés-megfogalmazás eltérő technikájának tulajdoníthatók. A 13. táblázatban a távmunkára vonatkozó legáltalánosabb állításokkal való egyetértésre kérdeztünk rá, míg a 14. és 15. táblázatokban az



előnyökre-hátrányokra vonatkozó állításokról külön-külön kérdeztük meg a vizsgálatban szereplő vállalkozókat. Az utóbbi technika célja egyfelől a távmunkával kapcsolatos hatások differenciáltabb megértése, másfelől a távmunkával kapcsolatos általános állítások ellenőrzése volt. Értelmezésünk szellemében a 14.–15. táblázatokban összefoglalt vélemények tekinthetők megalapozottabbnak. Természetesen a munkáltatói beállított-ság tartalmának ellenőrzéséhez további, kvalitatív vizsgálati technikákon alapuló adatelemzés szükséges.

#### Következtetés helyett: Kísérlet a távmunka-alkalmazási hajlandóság modellezésére

A közép-dunántúli régióban működő gazdasági szervezetek távmunka-alkalmazási „hajlamának” tipizálását egy modell segítségével kíséreltük meg. A modell megalkotása során több összevont mutatót alkalmaztunk. Az indikátorok két fő típusát a korábban ismertetett ICT-használat intenzitása és a távmunkával kapcsolatos vezetői beállítódások alkották.

Az ICT-használat intenzitását jelző, összevont mutató képzését korábban már ismertettük. Itt csupán emlékeztetünk arra, hogy az ICT-használat szempontjából a következő osztályokba soroltuk a régió mikro-, kis- és középvállalkozásait:

- alacsony szintű ICT-használók,
- közepes szintű ICT-használók,
- magas szintű ICT-használók.

A második összetevőt az ismertetett munkáltatói attitűdskálából szerkesztettük. Első lépésként egyenként 5x3 kategóriába (egyetért, közepesen ért egyet, nem ért egyet) soroltuk a cégeket annak alapján, hogy vezetőik az interjú során miként vélekedtek az otthoni munkavégzésről. Az eljárás révén összesen öt változót kaptunk, egyenként három értékkel (5x3). Ezt követően megnéztük, hogy az egyes cégek (vezetőik válasza alapján) konzekvensen az egyet nem értők, a közepesen egyetértők, vagy az egyetértők kategóriájába tartoznak-e. Ez alapján a távmunka-hajlandóság következő csoportjaihoz jutottunk<sup>20</sup>:

- ellenzi az otthoni munkavégzést,
- támogatja az otthoni munkavégzést,
- ellentmondóan értékeli az otthoni munkavégzést.

Az ICT-használat intenzitása és az otthoni munkavégzésre vonatkozó mutatók kombinálása együttesen jelzi a munkáltatók távmunka-bevezetési hajlandóságát. A modellt, illetve a közép-dunántúli régió adatait a 16. táblázatban ismertetjük.

16. táblázat

#### Távmunkára való hajlandóság

Távmunkára való hajlandóság	ICT-használati index		
	Alacsony	Közepes	Magas
Nincs hajlandóság	Esélytelen (42,4%)		Nincs hajlandósága (12,5%)
Van hajlandóság		Hajlandó (19,4%)	
Megállapíthatatlan (vegyes vezetői attitűdök)	Eldönthetetlen (25,7%)		

A távmunka szempontjából „esélytelen” vállalkozások (42,4%) közé a cégek két típusa tartozik: egyrészt azok, amelyeknél az otthoni munkavégzésre vonatkozó vezetői elutasítások alacsony vagy közepes intenzitású ICT-használattal párosulnak, másrészt azok, amelyeknél a vezetők támogatják ugyan a távmunka bevezetését, azonban az ICT-használat intenzitása alacsony. Ezeknél a cégeknél – az infrastruktúra fejletlensége vagy a vezetői támogatás hiánya miatt – gyakorlatilag nincs esély a távmunka rövid időn belüli bevezetésére.

A „nincs hajlandósága” kategóriába tartozó cégeknél (12,5%) rendkívül intenzív ugyan az ICT-használat, ám mindez az otthoni munkavégzésre vonatkozóan elutasító vezetői beállítódásokkal kapcsolódik össze. Ezeknél a vállalatoknál elsősorban a vezetői magatartás, pontosabban értékek gátolják a távmunka rövid távú bevezetését.

A „hajlandó” kategóriába tartozó mikro-, kis- és középvállalkozások (19,4%) alkotják a távmunka bevezetésének és alkalmazásának bázisát. Ezeknél a vállalatoknál a közepes vagy magas ICT-használat az otthoni munkavégzésre vonatkozó pozitív vezetői beállítódásokkal párosul.

Az „eldönthetetlen” kategóriába tartozó cégekről (25,7%) – a rendelkezésre álló adatok alapján – nem lehet eldönteni a távmunka bevezetésére való hajlandóságot, mivel vezetőik ellentmondásosan vélekednek az otthoni munkavégzés előnyeiről és hátrányairól. Ezek a cégek az ICT-használat intenzitása tekintetében is a legheterogénebb képet mutatják.

#### Felhasznált irodalom

- Altieri, G. – Birindelli, L. – Bracaglia, B. – Tartaglione, C. – Albaracin, D. – Vaquero, J. – Fissamber, V. (2003): E-Work in Southern Europe. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 395, p. 75.



- De Sousa, J. – Richet, X. (2003): Economic Transformation, FDI and Local Supply Companies: the Case of Hungary. In: Makó et al.
- Dejonckheere, J. – Ramioul, M. – Hootegeem, G. V. (2003): Is Small Finally Becoming Beautiful? (Small- and Medium-sized Enterprises in the New Economy). Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 391, p. 107.
- Flecker, J. – Kirschenfer, S. (2002): Jobs on the Move: European Case Studies in Relocating eWork. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 386.
- Huws, U. (ed.) (2003): When Work Takes Flight (Research Results from the EMERGENCE Project). Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 397, p. 145.
- Huws, U. – Jagger, N. – Bates, P. (2001): Where the Butterfly Flights: the Global Location of eWork. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 378, p. 111.
- Huws, U. – O'Reagan, S. (2001): E-Work in Europe: the EMERGENCE 18-country Employer Survey. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 380, p. 83.
- Illéssy, M. (2003): The E3WORK Project. TELEBALT Workshop, Riga, 2 April, 2003. július 12.
- Johnston, P. (2001): E-Work Strategies and Policies in the Euro-pean Union. Paris: Net 2001, p. 9.
- Makó, Cs. – Keszi, R. (2003): E-Work in EU Candidate Countries. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 396, p. 52.
- Makó Cs. – Simonyi Á. (2003): A munka és a párbeszéd új paradigmái. Budapest: Országos Foglalkoztatási Alap. (Megj. előtt.)
- Makó Cs. – Keszi R. – Polyánszky T. Z. (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (A Közép-Dunántúli régió példája). Kutatási beszámoló, MTA Szociológiai Intézet. (Készült a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium megbízásából.)
- Makó Cs. – Ellingstad, M. (1999): Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja. Szociológia 4: 40–58.
- Makó, Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (eds.) (2003): Emerging Human Resource Practices. (Development and Debates in the New Europe.) Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Ramioul, M. (2003): E-Work Challenges the e-Society: Innovative Methods to Measure the Impact of ICT on Work and Organisation. Leuven: Higher Institute for Labour Studies (HIVA), Catholic University of Leuven.
- Roitz, J. – Allenby, B. – Atkyns, N. (2002): 2001–2002 Employee Survey Results: Telework, Business Benefit and the Decentralized Enterprise. New York: At and T, p. 6.
- 6 Az említett eljárás szándéka: a magyar adatokat a jövőben össze szeretnénk hasonlítani a hasonló elméleti–módszertani felfogásban végzett francia, brit, olasz és finn adatokkal. A KSH adatai szerint 23 594 mikro- és 2652 kis- és középvállalkozás működik a Közép-Dunántúlon.
- 7 2002/4. kiadás (Céginformációs Adattár, Központi Statisztikai Hivatal).
- 8 Az SPSS (Statistical Package for Social Sciences) egy kvantitatív adatok elemzéséhez kifejlesztett szoftvercsomag.
- 9 Az ICT-használat különbségeiben hasonló minták érvényesülnek az EU (15) tagországaiban is. Erről lásd bővebben: Makó–Illéssy (2003).
- 10 A technológiahasználat szintjét mutató 10 fokozatú skálán varianciaanalízist végeztünk, hogy a cégek közötti különbségeket magyarázzuk.
- 11 A jelenleg az előkészítés fázisában lévő nemzetközi kutatást koordináló olasz partnerünk javaslatára az alábbi létszám-csoportosításokat is alkalmaztuk: <9; 10–14; 15–30; 30<. Ez a csoportosítás nem felel meg a magyar Központi Statisztikai Hivatal által használt méretcsoportosításnak, és ugyancsak eltér az EU vállalatstruktúra-vizsgálataiban alkalmazott méretosztályozástól, vö.: Román (2002), előnye viszont, hogy az egyes létszám-kategóriákon belül közel azonos minta-elemszámokat kaptunk.
- 12 Erről lásd bővebben: Makó et al. (2003b).
- 13 A kevesebb mint kétféle ICT használatát „alacsony”, a 2–4 féle ICT-használatot „közepes” és az 5 vagy többféle ICT-használatot képviselő cégeket a „magas” szintű ICT-használó kategóriájába soroltuk.
- 14 Lásd bővebben: Illéssy (2003).
- 15 Részletes kutatási eredményeket és a kiszervezési gyakorlatra vonatkozó elméleti alapvetéseket lásd: Makó–Keszi (2003: 52).
- 16 A „házon belül” végzett és kiszervezett funkciók jogi és dimenziók szerinti megkülönböztetéséről lásd részletesebben: Makó–Keszi (2003: 23, Table 3.2).
- 17 A kutatás során a szervezetközi együttműködések számáról (Hány vállalattal működött együtt a cég?), illetve ezeknek az együttműködéseknek a jellemző elhelyezkedéséről kérdeztük a cégvezetőket. Az együttműködések összesen akár öt területi szinten is érvényesülhetnek (helyi, regionális, országos, európai vagy globális), így a területi kapcsolatok intenzitása vonatkozásában minden szervezet egy 0–5 értékű szám jellemez (0, ha egyetlen területi szinten sem tart fenn kapcsolatokat ... 5, ha mindegyik szinten vannak kapcsolatai).
- 18 A munkavégzés szerkezetében, vagyis az ún. feladatkörnyezetben végbemenő változások elemzése az 1980-as évek óta egyik központi kérdése a munka- és szervezetszociológiai kutatásoknak. A különböző elméleti megközelítések elsősorban az újonnan megjelenő technológiák (pl. IT) növekvő mértékű elterjedésével és a különböző piacokon (termékek, szolgáltatások és munkaerő) végbement strukturális átrendeződésekkel magyarázták a munkaszervezetben megjelenő változásokat. Lásd erről részletesebben: Makó–Simonyi (2003).
- 19 Vélekedésünket alátámasztandó itt emlékeztetünk arra a társadalmi felelősséggel foglalkozó fejezetben ismertetett adatra, hogy a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati irányelveire az ügyfelek után a dolgozóknak van a legnagyobb ráhatásuk (v. ö. 2,98-as skálaátlag).
- 20 Ezzel összefüggésben fel szeretnénk hívni a figyelmet arra, hogy a távmunka formái közül ebben az esetben csak az otthoni munkavégzésre vonatkozó véleményeket vettük figyelembe.

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A tudomány az MTA és a Foglalkoztatási Minisztérium által támogatott kutatás alapján készült.
- <sup>2</sup> Az FDI Kelet-Közép-Európa gazdaságaira gyakorolt hatásairól általában és a közép-dunántúli régióban, ezen belül a székesfehérvári kistérségben működő vállalatok szervezeti és vezetési praxisára gyakorolt hatásairól lásd részletesebben: Makó – Ellingstad (1999); De Sousa – Richet (2003); Makó et al. (2003).
- <sup>3</sup> Ezzel összefüggésben az ICT segítségével kiszervezett általános üzleti funkciók kihelyezésének keresletet gerjesztő hatására szeretnénk felhívni a figyelmet. Erről lásd: Makó – Keszi (2003).
- <sup>4</sup> A kérdőívet és a mintában szereplő cégek szektorok szerinti besorolását lásd: Makó – Keszi – Polyánszky (2003).
- <sup>5</sup> Az MTA és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium projekt pénzügyi forrásainak szűkössége miatt az E-Society Gap Assessment Project (e-Gap – EU 5. keretprogram) erőforrásainak felhasználásával sikerült a nagyszabású vállalati felmérést lebonyolítani.